

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**MARKETING ESPORTIVO APLICADO AO
FUTEBOL: UMA FONTE DE VIABILIDADE
ECONÔMICA**

ROBERTO GONÇALVES ESCOBAR
matrícula nº: 099234159

ORIENTADOR(A): Prof. Luiz Martins

MARÇO 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

MARKETING ESPORTIVO APLICADO AO FUTEBOL: UMA FONTE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

ROBERTO GONÇALVES ESCOBAR
matrícula nº: 099234159

ORIENTADOR(A): Prof. Luiz Martins

MARÇO 2010

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, a minha futura esposa e o meu orientador, por terem me ajudado a finalizar esse projeto.

RESUMO

Este trabalho visa identificar os resultados obtidos na utilização do marketing esportivo na gestão dos clubes de futebol no mundo, especificamente no Brasil. Nesse contexto, será detalhada a estrutura de mercado do futebol, ou seja, como ele é formado e suas principais características.

Após a apresentação da estrutura de mercado, será apresentado o marketing esportivo com as suas principais características e como as empresas e clubes se relacionam em busca de valorização da marca e fidelização do consumidor.

Finalizando, serão mostrados os modelos de gestão dos clubes e campeonatos que já utilizam o marketing esportivo como principal ferramenta de diversificação de receita, comparando com a gestão de futebol nos clubes brasileiros.

Os resultados obtidos a partir da profissionalização da gestão e da utilização do marketing esportivo mostram que é possível alcançar bons resultados.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| CAPÍTULO I – A DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS E OS OLIGOPÓLIOS DIFERENCIADOS.... | 11 |
| I.1 - CONCEITOS BÁSICOS | 11 |
| I.2 – DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS..... | 11 |
| I.3 – CONCORRÊNCIA SCHUMPETERIANA | 13 |
| I.4 – IMPORTÂNCIA DA PROPAGANDA E MARKETING NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS | 15 |
| I.4.1 – Estratégias de Propaganda e Marketing..... | 15 |
| I.4.2 – Propaganda como instrumento de diferenciação..... | 17 |
| I.4.3 – Anúncios nos meios de comunicação e massa..... | 18 |
| I.4.4 – Relevância da marca para o processo da concorrência | 19 |
| CAPÍTULO II – MARKETING ESPORTIVO | 21 |
| II.1 – ESPORTE NA SOCIEDADE..... | 21 |
| II.2 – A INDÚSTRIA ESPORTIVA | 22 |
| II.3 – MARKETING ESPORTIVO | 25 |
| II.3.1 - Definição | 25 |
| II.3.2 – Natureza e Características..... | 27 |
| II.3.3 – Vantagens do Marketing Esportivo..... | 28 |
| II.4 – SEGMENTAÇÃO – O “PLUS” DO MARKETING ESPORTIVO | 30 |
| II.5 – MARCA: A CHAVE DO SUCESSO DO MARKETING ESPORTIVO | 31 |
| II.6 –O MIX DO MARKETING ESPORTIVO | 33 |
| II.7 – PRINCIPAIS FONTES DE RECEITA DO MARKETING ESPORTIVO | 35 |
| CAPÍTULO III – MARKETING ESPORTIVO APLICADO AO FUTEBOL E OS PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO. | 39 |
| III.1 – MARKETING ESPORTIVO NO MUNDO | 39 |
| III.2 – NBA – UM EXEMPLO DE COMO O ESPORTE PODE SER UM GRANDE NEGÓCIO | 42 |
| III.3 – MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL..... | 44 |
| III.3.1 – Lei Pelé: A modernização do esporte | 46 |
| III.4 – ENTRADA DE NOVOS INVESTIDORES | 48 |
| III.5 – MODELO DE GESTÃO IDEAL NO FUTEBOL BRASILEIRO: AMADORA X PROFISSIONAL | 50 |
| III.5.1 – Objetivos do Negócio Futebol | 50 |
| III.5.2 – Modelos de Gestão | 51 |
| CAPÍTULO IV – MANCHESTER UNITED – GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUCESSO..... | 53 |
| IV.1 – ORIGEM, FAMÍLIA EDWARDS, ERA BUTSBY E FERGUSON..... | 53 |
| IV.2 – TAYLOR REPORT, O LANÇAMENTO DAS AÇÕES E A PROPOSTA MURDOCH..... | 55 |
| IV.3 – GESTÃO ESTRATÉGICA – COMO TORNAR UM CLUBE DE FUTEBOL UM NEGOCIO LUCRATIVO..... | 56 |
| CONCLUSÃO | 60 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 62 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – RANKING DAS TORCIDAS..... | 12 |
| TABELA 2 – GASTOS EM PROPAGANDA EM 2000..... | 16 |
| GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS DA LIGA INGLESA 1995..... | 41 |
| GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS DA LIGA INGLESA 1995/96 | 42 |
| GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS DO MANCHESTER UNITED 1997/98..... | 58 |
| TABELA 3 – RELAÇÃO SALÁRIOS / RECEITA EM % PARA 6 TIMES ATUALMENTE NA PREMIER LEAGUE..... | 59 |

INTRODUÇÃO

Numa economia globalizada, o esporte apresenta um potencial econômico que é muito importante para o desenvolvimento do país. De uns tempos para cá, as empresas buscam de todas as formas a proteção, expansão e as suas marcas através do investimento em marketing esportivo.

Para entendermos como este investimento pode se tornar uma fonte de viabilidade econômica e gerar novas receitas é preciso analisar a estrutura e dinâmica do mercado, as principais características do marketing esportivo e como este se desenvolveu internacionalmente, para assim aplicarmos aos modelos de gestão atual de administração do futebol brasileiro. O mercado de futebol tem as características de um oligopólio diferenciado, aonde dez times representam 63% da preferência nacional e a diferenciação de produtos é horizontal, já que a escolha do time vai depender do gosto e da fidelidade do torcedor.

Nesse contexto, a diferenciação dos produtos é um importante instrumento de concorrência e o marketing esportivo, se for utilizado da maneira correta, estabelece uma aproximação entre o consumidor e a marca, diminuindo os riscos e aumentando o retorno para o investidor. No futebol brasileiro, a maioria da administração dos clubes é feita por dirigentes amadores, enquanto que o futebol internacional possui uma administração profissional, cuja principal característica é a capacidade de diversificação de receitas.

A partir do exposto acima, este trabalho tem como objetivo analisar as características do marketing esportivo e a sua capacidade de diversificação de receitas e mais

especificamente, objetiva-se analisar os principais modelos de gestão no futebol brasileiro, identificando as principais mudanças, para que o negócio fique lucrativo. Para tanto, se estabelece uma hipótese demonstrando a profissionalização na gestão dos clubes e a utilização do marketing esportivo como principal ferramenta para geração de novas receitas e, por fim, será apresentado um estudo de caso no sentido de ilustrar a hipótese que norteia o trabalho.

A metodologia adotada nesse trabalho consiste na revisão bibliográfica dos livros de economia industrial, na análise do mercado, leitura de livros, revistas e artigos sobre marketing esportivo.

Este trabalho se divide em quatro capítulos além da conclusão e dessa introdução.

No primeiro capítulo, será tratado como o mercado do futebol se desenvolve e seus aspectos principais como a diferenciação de produtos, concorrência schumpeteriana e a importância da propaganda e marketing na estratégia das empresas.

O segundo capítulo apresenta o marketing esportivo, mostrando a evolução do esporte na sociedade, o papel da indústria esportiva dentro da economia do país, a definição e as principais características do marketing esportivo, junto com as suas principais fontes de receita.

No terceiro capítulo é discutida a aplicação do marketing esportivo no futebol, apresentando o contexto que ele foi introduzido nos principais clubes e campeonatos internacionais. No futebol brasileiro, discutimos a lei Pelé, que proporcionou ao esporte brasileiro a transformação do clube em empresa e o marketing esportivo como modelo de uma administração competente e de diversificação de receita.

Por último, é apresentado um estudo de caso do Manchester United, como gestão estratégica de sucesso para tornar um clube lucrativo e ilustrar a hipótese definida.

CAPÍTULO I – A DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS E OS OLIGOPÓLIOS DIFERENCIADOS

1.1 - Conceitos básicos

Este capítulo tem por objetivo mostrar como o mercado do futebol se desenvolve e seus aspectos principais. Para entender como o marketing esportivo aplicado ao futebol é uma fonte de viabilidade econômica, primeiro é preciso entender a estrutura de mercado e suas principais características. Neste sentido, os principais pontos são: a diferenciação dos produtos, concorrência Schumpeteriana e a importância da propaganda e marketing na estratégia competitiva das empresas.

1.2 – Diferenciação de Produtos

No mundo real, a diferenciação de produtos explica como os consumidores se comportam diante do consumo. Os produtos são diferenciados segundo diversos aspectos como: local da oferta, qualidade do produto e gosto ou percepção da marca. Existem dois tipos de diferenciação do produto: vertical e horizontal:

Na diferenciação vertical, dois produtos são considerados verticalmente diferenciados quando um dos produtos apresenta atributos mais desejáveis. Desta forma, em igualdade de preços, os consumidores escolheriam o melhor produto. Normalmente, em mercados verticalmente diferenciados, os diferenciais de preços são elevados.

A diferenciação horizontal ocorre quando não se pode ordenar a qualidade dos produtos, ocorrendo em situações de preços iguais, aonde a escolha de determinado produto irá depender do gosto do consumidor.

No mercado do futebol, a diferenciação de produtos é horizontal, aonde a escolha do time irá depender do gosto e da fidelidade.

As características do mercado são de um oligopólio diferenciado, aonde dez times são responsáveis por 63% da preferência nacional, segundo pesquisa do datafolha até o dia 03 de janeiro de 2010. Segundo o IBGE, em pesquisa feita até 1º de julho de 2009, a população brasileira está estimada em 191.480.630 pessoas.

Tabela 1

| Ranking das Torcidas 2009 | | |
|---------------------------|------------------|-----|
| 1º | Flamengo | 17% |
| 2º | Corinthians | 12% |
| 3º | São Paulo | 8% |
| 4º | Palmeiras | 6% |
| 5º | Vasco | 6% |
| 6º | Grêmio | 4% |
| 7º | Cruzeiro | 3% |
| 8º | Internacional | 3% |
| 9º | Santos | 2% |
| 10º | Atlético Mineiro | 2% |
| Total | | 63% |

Fonte: Data Folha

Nos oligopólios diferenciados, a diferenciação dos produtos se torna um importante instrumento de concorrência, pois os torcedores dificilmente mudam de time quando este vai mal ou os preços de produtos licenciados estão altos. Para aumentar a diferenciação de produtos, é necessário aumentar os gastos de comercialização e publicidade, assim como os esforços inovadores. Isto leva várias empresas iguais (times) a oferecerem vários produtos diferentes, como camisetas, bonés, chaveiros e revistas.

1.3 – Concorrência Schumpeteriana

A característica mais destacada neste enfoque está no papel das inovações que emergem da busca de novas oportunidades lucrativas por parte das empresas em sua interação competitiva.

No caso do futebol, as inovações correspondem à construção de centros de treinamento e de arenas multiuso. Os centros de treinamento são fundamentais para a formação de talentos e de bons times e as arenas, além dos estádios com suas lojas de produtos licenciados, devem fazer parte de um complexo, com estacionamentos, cinemas, shoppings, restaurantes, museu e camarotes de luxo. Todos funcionando todos os dias, gerando lucros os 365 dias no ano.

A concorrência Schumpeteriana se caracteriza pela busca permanente de diferenciação por meio de estratégias, buscando vantagens competitivas que proporcionam lucros. Segundo a visão de Joseph Schumpeter, a concorrência é um processo ativo de criação de espaços e oportunidades econômicas e não apenas um processo de ajustamento em direção ao equilíbrio.

Nesta concepção, concorrência implica o surgimento permanente e endógeno de diversidade no sistema capitalista, aonde importa mais a criação de diferenças por meio das inovações, do que a sua eliminação, como nos enfoques clássico e neoclássico.

Há muitas formas ou dimensões de concorrência, sendo a concorrência em preços a mais tradicional e mais simples, porém, entre times de futebol esta não é importante devido à fidelidade do torcedor, que é o próprio consumidor.

No mercado do futebol a competição se dá nas seguintes situações:

- Aumento de vendas de uma empresa particular: quando um time está em boa fase, os torcedores acabam consumindo mais produtos.
- Atuação sobre a demanda de mercado, fato que no futebol é difícil, pois a única maneira de atrair novos torcedores é ganhando muitos títulos em um espaço curto de tempo, atraindo para si novos torcedores (de outros times), ou renovando sua base de torcedores (as crianças).
- Garantindo a sobrevivência da empresa no mercado. Essa atuação pode ocorrer de duas maneiras: com títulos, aumentando sua massa de torcedores e diversificação nas receitas, investindo principalmente em marketing e na sua estrutura, construindo centros de treinamento para o time principal (profissional) e das categorias de base.

Na análise de Joseph Schumpeter, a concorrência é um processo de interação entre empresas, voltado para a apropriação de lucros e a valorização dos seus próprios ativos, e não está relacionada ao equilíbrio e a equalização das taxas de retorno de capital, pelo contrário, está relacionada a desequilíbrios provenientes do esforço de diferenciação de vantagens competitivas pelas empresas, que se esforçam para ter ganhos monopolistas, ainda que temporários e restritos a segmentos específicos de mercado.

Entre os times de futebol, esta análise também se aplica, pois esta busca por diversificação de receitas e aumento de sua torcida faz com que a distância dos que têm sucesso, seja cada vez maior para os times que não conseguem desenvolver uma estrutura eficaz.

Na Europa, onde os campeonatos são disputados por pontos corridos, principalmente na Inglaterra, Espanha e Itália, há uma grande concentração de no máximo quatro times ganhadores de títulos e de receitas.

O Manchester United, é um exemplo de clube inglês que, após uma tragédia em 1958, teve seu time praticamente extinto e mesmo com a cidade operária sofrendo com a decadência econômica e industrial nas décadas de 80 e 90, tornou-se o ganhador de títulos da *premier league*. Hoje, possui uma torcida estimada em 330 milhões de fãs espalhados pelo mundo inteiro, quase 5% da população mundial e segundo a revista Forbes, desde 2004 é o clube mais rico do mundo valendo atualmente US\$ 1,8 bilhões. (Fonte: Futlance , 2009)

Em suma, a concorrência Schumpeteriana é uma teoria que podemos aplicar ao mercado que estamos analisando, pois quanto mais ativa a concorrência, maior será a diferenciação entre os agentes e as transformações na área econômica e maior ainda será a criação de oportunidades lucrativas.

1.4 – Importância da Propaganda e Marketing na Estratégia Competitiva das Empresas

I.4.1 – Estratégias de Propaganda e Marketing

Um elemento fundamental na busca da rentabilidade pelas empresas consiste no processo de diferenciação em relação ao comportamento médio do mercado em que elas atuam.

A propaganda é um instrumento utilizado para a diferenciação de produtos e o objetivo da empresa ao fazer esse investimento, é influenciar na formação das preferências dos

consumidores, aumentando a demanda do seu produto, sendo um elemento relevante da estratégia competitiva das empresas.

Nos Estados Unidos, o montante gasto em propaganda é superior ao produto interno bruto de muitos países. Ao gerar receita para os meios de comunicação, ela permite que as emissoras deixem de cobrar de seus consumidores e que tanto jornais com preços mais baratos do que seu custo quanto internet possam ser gratuitos.

No quadro abaixo seguem os gastos em propaganda nos principais países segundo a revista Meio & Mensagem. O mercado brasileiro ocupa apenas a sétima posição, sendo o maior no mercado da América Latina.

Tabela 2

| Gastos em Propaganda em 2000 (Gastos em US\$ bilhões) | |
|--|-------|
| Eua | 134,3 |
| Japão | 33,2 |
| Alemanha | 21,6 |
| Reino Unido | 15,8 |
| França | 11,1 |
| Itália | 8,3 |
| Brasil | 6,9 |
| Espanha | 5,4 |
| Canadá | 5,3 |
| Austrália | 5,0 |

Fonte: Meio & Mensagem

Dentro do mercado de futebol, o investimento em propaganda e marketing, acontece das seguintes maneiras:

- O clube que é administrado profissionalmente, pode ter uma área de marketing que vai cuidar do relacionamento com o torcedor sendo a responsável por criar novas fontes de receita para o clube através de receitas de marketing dentro e fora dos dias de jogos.
- Uma grande empresa pode se tornar parceira do clube, pois estes possuem uma forte identificação com os consumidores. Estas empresas que também possuem marcas fortes, vão buscar novas formas de comunicação utilizando o futebol como mídia alternativa, disseminando a sua marca e melhorando a sua imagem, sempre procurando no mercado de segmentos, clientes atuais e futuros.

I.4.2 – Propaganda como instrumento de diferenciação

O principal objetivo da propaganda é proporcionar o aumento das vendas através da modificação das preferências dos consumidores ou o aumento do nível de informação dos mesmos com relação ao produto comercializado.

A propaganda pode ser vista como uma ferramenta para aumentar a transparência do mercado através da divulgação de informações sobre preços, fabricantes e produtos, constituindo um meio para adoção de estratégias de comercialização diferenciadas e mais bem adaptadas ao ambiente de seleção da indústria.

As empresas ao investirem, buscam estabelecer uma estratégia de comercialização mais adaptada ao mercado. Isso acontece pela escolha de uma forma de propaganda adequada

ao tipo de produto, às características do mercado e ao posicionamento estratégico da concorrência.

Formas de propaganda adotadas pelas empresas, sempre dependendo do tipo do produto, serviço, ou do público alvo:

- Anúncios nos meios de comunicação de massa.
- Promoções através da concessão de incentivos pecuniários a experimentação de um novo produto.
- Criação de marcas e logotipos para produtos e serviços de fácil memorização por parte dos consumidores.

No caso das empresas que pretendem associar a sua marca junto aos clubes de futebol, é preciso analisar com muito cuidado o segmento, além de escolher bem o clube, pois a rivalidade entre os clubes e a má fama ou indisciplina de algum jogador, pode afetar as vendas, ou causar a rejeição por determinado produto. Uma vantagem de se associar a um clube, é que assistindo ao jogo, o consumidor está acessível às informações, pois está num momento de diversão, assistindo ao clube do coração e não vendo um intervalo de um programa comum, quando normalmente as pessoas trocam de canal.

I.4.3 – Anúncios nos meios de comunicação e massa

A comunicação em massa através do rádio, televisão e da internet nas suas mais variadas formas, representa um eficiente instrumento de difusão de informação junto aos

consumidores. O poder de influência dos meios de comunicação de massa na preferência dos consumidores leva as empresas a reservar uma elevada verba em seus orçamentos com gastos com propaganda.

A propaganda em meios de comunicação busca construir uma boa impressão do produto, sempre evidenciando suas qualidades e efeitos positivos. As campanhas publicitárias quando bem sucedidas, são capazes de criar uma boa relação do produto com o consumidor. Esta imagem de marca é um ativo mais valioso que a empresa pode ter.

As campanhas publicitárias podem se dividir em dois tipos: Informação e Persuasão. A primeira é centrada na apresentação das principais características do produto, buscando dar maior transparência ao mercado, quanto às vantagens do produto. Na segunda, a campanha busca transformar as preferências dos consumidores, associando o consumo do produto a determinados resultados ou sensações. A propaganda desperta o desejo do consumidor para um novo produto.

I.4.4 – Relevância da marca para o processo da concorrência

Os modelos relacionados com a teoria do consumidor e da empresa na microeconomia tradicional partem do pressuposto que os agentes têm a plena e perfeita informação sobre as características dos produtos e tecnologias.

Nesta visão, o investimento em propaganda e marketing, não contribuiria para o aumento das vendas dos produtos. Porém, modelos econômicos mais recentes analisaram os efeitos da propaganda e marketing, a partir do reconhecimento da imperfeição das informações sobre os produtos disponíveis no mercado.

No contexto de informação imperfeita, a marca passa a ter uma grande importância no comportamento dos consumidores, o estabelecimento de uma imagem da marca pode ser visto como uma relação de confiança entre os fabricantes e clientes. Quanto mais difícil for a diferenciação dos produtos, mais importante para as empresas que vão tentar associar a marca ao produto, confiando no gosto e na relação de confiança com os consumidores.

Cabe ressaltar, que no mercado do futebol, os clubes também são detentores de marcas valiosas e possuem consumidores com alta fidelidade, que estão prontos para consumir produtos de qualidade.

Portanto é de extrema importância tanto para as empresas, quanto para os clubes de futebol, valorizar as marcas, saber diferenciar os seus produtos, buscar inovações, diversificar as receitas e investir em propaganda e marketing para obter maiores lucros diante da concorrência.

CAPÍTULO II – MARKETING ESPORTIVO

II.1 – Esporte na Sociedade

Verifica-se que ao longo dos tempos as populações sempre deram importância ao esporte, seja ele como uso para guerra (arco e flecha), por exemplo, ou apenas para competir. As atividades esportivas são importantes componentes para refletir os objetivos econômicos, ideológicos, políticos e culturais de uma determinada sociedade.

Desta forma, o esporte a partir dos tempos modernos, passou a ser cada vez mais industrializado, separado do consumo direto. O profissionalismo tem feito os desportistas a excelência de preparação e organização, buscando competições com grande retorno financeiro.

A atividade esportiva transmite uma sensação de sucesso obtida através de um esforço em conjunto ou individual, dando, no caso do esporte coletivo, o espírito de união, proporcionando ao espectador entretenimento, sonhar com a superação dos limites humanos ou sentir alegria a cada vitória, a cada conquista de títulos. As empresas parecem ter percebido a importância do esporte para os consumidores, assim o investimento em esporte parece estar conquistando seu espaço no cenário nacional.

O investimento em marketing esportivo pode ser uma oportunidade de contribuir para a profissionalização dos esportes individuais e coletivos, sempre garantindo uma boa imagem

das empresas num mercado competitivo e globalizado. Este processo de encontro entre esportes e patrocinadores torna-se interativo, gerando valorização e a realização pessoal e mercadológica para ambos.

Assim sendo, numa economia globalizada as empresas buscam de todas as formas proteger e aumentar o reconhecimento da marca. O marketing esportivo pode atingir esse objetivo através de estratégias mercadológicas ligadas ao esporte como marcas, produtos e serviços, fortalecendo a sua imagem perante o consumidor, elevando assim a possibilidade de vendas e de fidelização de consumidores.

O esporte hoje é uma forte indústria de grande relevância na economia, possuindo um forte apelo social o que, freqüentemente, representa uma oportunidade para bens e serviços de massa.

II.2 – A Indústria Esportiva

Além de ser muito importante como desenvolvimento humano, o esporte apresenta um potencial econômico que é muito importante para o desenvolvimento de um país.

Segundo Mello Neto (1995), a indústria do esporte é o conjunto de atividades de criação, produção, comercialização de produtos e equipamentos esportivos de grande potencial e faturamento.

A indústria esportiva é um dos setores que mais cresce no mundo, principalmente devido ao aumento do interesse das pessoas em assistir os eventos esportivos e do aumento do consumo de produtos ligados ao esporte.

Estimuladas pelo crescimento do esporte, as indústrias que estão relacionadas com o esporte também apresentam um crescimento acelerado devido à solidez dos investimentos feitos no esporte. Dentre essas indústrias, podemos citar: as loterias, a nutrição esportiva, o *fitness* e os fabricantes de material e equipamentos esportivos. Dentre estas, podemos destacar as empresas fabricantes de materiais e equipamentos esportivos, que investem bastante em tecnologia nos seus próprios centros de pesquisas e desenvolvimento, sempre procurando atender os gostos dos consumidores.

É importante destacar que esse alto investimento tem como principal objetivo diminuir os custos de produção e manutenção da qualidade dos produtos. A fabricante de material esportivo adidas, em alguns casos migra a produção para os outros países onde a mão de obra é mais barata.

No caso do Brasil, a indústria esportiva movimenta em média 31 bilhões por ano, o equivalente a 3,3% do produto interno bruto, sendo a quarta indústria do Brasil. Segundo uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, enquanto o produto interno bruto nacional cresceu em média 2,25% de 1996 a 2000, no mesmo período o esporte registrou um crescimento médio de 12,34% nacional e constitui uma das prioridades dentre as políticas do governo. (Fonte Pozzi, 1998)

Metade do montante movimentado pelo setor (R\$ 12,5 bilhões) é relativa à indústria de artigos esportivos, como roupas, calçado e equipamentos. Dos 50% restantes, R\$ 8,7 bilhões vêm de serviços diretamente ligados ao setor, como prática esportiva em clubes e academias, arrecadações em estádios e quadras, marcas e direitos autorais. Os R\$ 2,8 milhões correspondem ao valor gerado indireto pelo esporte, como gastos com transporte, alimentação

e hospedagem de atletas e manutenção de equipamentos e de infra-estrutura poliesportiva.
(Fonte Pozzi, 1998)

Uma das principais características do setor é que ele cresce mesmo em períodos de crise, pois quando a economia vai bem, as pessoas têm mais dinheiro e gastam com o esporte, quando ela vai mal, os desempregados têm mais tempo para praticar esporte.

O esporte também pode ser uma força para o desenvolvimento de renda e geração de empregos, pois além de oferecer oportunidades de empregos em seus programas, estimulam a demanda de produtos e serviços.

Segue abaixo alguns números no Brasil e no mundo que representam o expressivo crescimento desse segmento da indústria.

No mundo a indústria do esporte movimenta algo em torno de um US\$ 1 trilhão. A indústria esportiva nos EUA gera US\$ 613 bilhões por ano, o que representa 6,7% do PIB. Em 1982 a indústria americana do esporte era composta por apenas 10 investidores, hoje é a realidade é de 3,4 mil empresas. (Fonte Pozzi, 1998)

Em quatro anos, os canais responsáveis pela programação esportiva praticamente dobraram, em 1969 eram 69 e hoje são mais de 130 canais, além dos valores dos comerciais terem subido de acordo com a audiência do evento. Podemos citar como exemplo o custo do comercial na NFL que é de 70 mil por segundo. Na Europa, os direitos de transmissão com esportes dobraram desde 1992, de US\$ 1,47 bilhão, para US\$ 3,3 bilhões. (Fonte Pozzi 1998)

O valor dos direitos de transmissão pagos pelo campeonato brasileiro, que há seis anos atrás eram de 5 milhões, passaram de US\$ 55 milhões em 98, para US\$ 88 milhões em 2003. (Fonte Pozzi, 1998)

Em termos de investimento em esporte, o Brasil se encontra em um estágio bastante lento em relação ao EUA, que movimenta por ano US\$ 250 bilhões com o esporte. No entanto, o Governo estuda a viabilidade de criar parcerias “público-privadas” com o objetivo de aumentar o investimento no esporte bem como a elaboração de leis que patrocinam o esporte olímpico e para-olímpico, onde 2% dos prêmios das loterias são destinadas para o financiamento do esporte, o que corresponde 60 milhões de reais por ano.

Aliado ao crescimento do esporte, como atividade econômica, a difusão do esporte no mundo tem se mostrado um fator importante possibilitando um maior número de mercados a serem explorados. Um exemplo dessa difusão é o crescimento do futebol em países com o EUA e China, fato que ocorreu nos últimos vinte anos e possibilitou uma expansão de investimento dos clubes nesses novos mercados.

II.3 – Marketing Esportivo

II.3.1 - Definição

O termo marketing esportivo foi criado pela revista *Advertising Age*, que criou a expressão ao descrever as atividades de profissionais de marketing de produtos industriais, de consumo e de serviços que estavam usando cada vez mais o esporte como veículo profissional.

Segundo Pozzi (1998), o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender as necessidades e desejos dos consumidores do esporte, por meio de um processo de intercâmbio. A expressão “marketing esportivo” desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços, direcionando ao consumidor de esporte, e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas. Nesta definição entende-se como consumidor do esporte aquele que tem vários envolvimento com o esporte, como jogar, assistir, ler e colecionar.

Portanto, ao definir o marketing esportivo, vemos que a expressão pode ser usada, tanto para as atividades de “marketing dos esportes”, que são os esforços de dirigentes, ligas, associações esportivas ou do próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, como do “marketing através do esporte” que são os esforços de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores.

Um exemplo dessas duas vertentes do marketing esportivo pode ser uma campanha de sócio torcedor de um clube e a venda de camisas oficiais de futebol que caracteriza o marketing dos esportes e promoções de grandes empresas como Pepsi e Parmalat com a presença de jogadores de futebol que se caracteriza como o marketing através do esporte.

Outra definição importante é a de Francisco Paulo de Mello Neto em seu livro “Marketing esportivo” (1998), aonde ele diferencia o marketing esportivo da propaganda tradicional pelos seguintes atributos:

- Faz do consumidor não apenas um objetivo a ser buscado, mas lhe dá também a chance de participar ativamente desse mercado.

- Chega ao consumidor de forma direta e mais rápida, possibilitando ótima resposta no que se refere à imagem e vendas.

- Seu objetivo principal é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor a imagem de sua marca / produto, com risco praticamente nulo, custos menores e grande margem de êxito.

Portanto, seus atributos e características fazem do marketing esportivo uma ação de grande eficácia, indispensável em qualquer plano estratégico de marketing e comunicação para empresas que se destacam pela excelência empresarial e pela forte liderança em seus mercados.

II.3.2 – Natureza e Características

As empresas que investem no esporte apresentam algumas características essenciais, possuem marcas fortes ou potencialmente fortes e buscam novas formas de comunicação com os seus públicos e nos mercados onde atuam. Elas utilizam o esporte como mídia alternativa, com ênfase no reforço e disseminação da marca e melhoria da imagem, sempre procurando comunicar-se melhor com os seus segmentos de clientes atuais e futuros.

Segundo Mello Neto (1998), esses fatores (imagem, esporte como mídia e comunicação alternativa), constituem o tripé do marketing esportivo, sendo determinantes para sua natureza e representam as características principais do marketing esportivo como marketing promocional.

O marketing esportivo ao associar a imagem do atleta, do clube e do esporte em geral à marca, produto e nome da empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização, divulgação e rejuvenescimento da marca e produto.

O esporte possui um espaço publicitário reservado em qualquer veículo de comunicação, pois as notícias do esporte ajudam a vender o veículo. Além de se caracterizar por ser uma mídia alternativa, o esporte permite uma regionalização da mídia e segmentação do mercado, sempre atingindo mercados e públicos específicos.

O segredo de se alcançar o sucesso do marketing esportivo, é saber associar a modalidade esportiva, com a estratégia de mercado da empresa patrocinadora. É nesse aspecto que reside a sua força de mídia alternativa, pois os custos com cotas de patrocínio, merchandising e produção são inferiores aos elevados gastos de propaganda através da mídia convencional.

Alem de ser uma mídia alternativa, o esporte age como uma comunicação alternativa, pois a marca pode ser exibida de diferentes formas como, por exemplo, nos bonés e uniformes dos atletas e na publicidade estática existente nos locais de competições, sendo uma alternativa a propaganda convencional.

II.3.3 – Vantagens do Marketing Esportivo

Uma das principais vantagens do marketing esportivo é que o retorno de uma marca ou produto, envolvido em patrocínio de eventos esportivos é até quatro vezes maior do que o de uma boa campanha publicitária, possibilitando um alto retorno publicitário para os seus investidores. (Fonte: Afif, 2000).

Como o esporte ocupa valiosos espaços na televisão, rádio, jornais e revistas, se a empresa patrocinadora souber explorar as alternativas do esporte como mídia alternativa, através de merchandising e campanhas publicitárias, terá alta divulgação de seu nome, marca e produto. Neste caso o efeito do marketing esportivo é direto.

Outra vantagem do marketing esportivo é a sua capacidade de fixação da marca ou do produto da empresa investidora na mente do consumidor, contribuindo para a melhoria da imagem da empresa e da sua marca junto aos clientes atuais e potenciais.

O esporte possui um conceito de imagem de sucesso, emoção, entretenimento, vida e prazer. Os esportes coletivos, além do talento, têm o sentido de equipe e união e nos esportes individuais, sobressaem o talento individual e o dom. Estas qualidades são as mesmas que as empresas querem passar para os seus próprios funcionários, para que desempenhem boas funções.

A emoção do espetáculo é transferida, inconscientemente, para a mente do espectador e do torcedor, tornando mais fácil a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte. Diferentemente de quando o anúncio acontece nos intervalos comerciais, aonde na maioria das vezes, as pessoas trocam de canal, ou vão pegar algo na cozinha, para comer e beber. Neste caso, o efeito também é direto.

O terceiro retorno é, indiretamente, o marketing esportivo alavancando vendas, porque promove institucionalmente a empresa, a marca e o produto.

Uma marca ou um produto bem divulgado, dispondo de uma imagem forte e positiva junto aos consumidores, é passível de um aumento no seu faturamento a médio e longo prazo. É o que denominamos retorno sobre as vendas e como a ação não é imediata, o efeito é indireto.

II.4 – Segmentação – O “plus” do Marketing Esportivo

Segundo Mello Neto (1995), a segmentação é uma estratégia de marketing por meio do qual as empresas identificam setores do mercado a serem alvos de suas ações promocionais.

Quando a segmentação é inovadora, ao descobrir o segmento de mercado pouco explorado pelos seus concorrentes, diz-se que a empresa descobriu um nicho de mercado. O esporte possui uma característica, que favorece a abordagem da segmentação pelas empresas, porque compreende diferentes modalidades praticadas por públicos diferenciados. Por exemplo: se o critério de segmentação for a idade, temos esportes para os idosos, como golfe e bocha e esportes para adolescentes como o surfe e skate. O esporte também possibilita a segmentação por faixa de renda, por área geográfica, sexo e esportes “novos”, como kite surf, por exemplo.

Como podemos verificar, a partir do esporte é fácil definir uma estratégia de segmentação, sendo necessário pesquisar junto às empresas e ao seu público alvo e escolher os produtos que melhor atraem estes segmentos.

Segundo Mello Neto (1995), o marketing esportivo ganha mais eficácia quando o evento ou o produto (atleta, equipe ou clube) estão diretamente relacionados ao segmento de

mercado, ou seja, os clientes devem ser praticantes e entusiastas da modalidade esportiva objeto do evento, bem como torcedores da equipe e do clube do objeto do patrocínio. Se o patrocinado é um atleta, o seu perfil pessoal e profissional deve ser condizente com o perfil dos clientes da empresa patrocinadora.

II.5 – Marca: A chave do sucesso do Marketing Esportivo

A marca é uma forma de distinguir o produto ou serviço através do nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação de dois ou mais desses elementos. Ela deve ser registrada e receber proteção legal.

Até pouco tempo atrás, a marca era um diferencial na venda de um produto ou serviço. Havia lealdade a marca e o preço era apenas um fator secundário. Hoje em dia, as marcas estão se tornando *commodities* ao serem vendidas na base da concorrência de preços. Como estamos numa fase de abandono da lealdade às marcas, o marketing esportivo se torna chave vital no sucesso do negócio, pois o seu objetivo é promover a marca e o produto, com isso sua ação se torna cada vez mais necessária, sendo como fator indutor da volta à lealdade a marca, ou como fator de busca da diferenciação, principal fator de competitividade nos negócios.

Como foi citado acima, o marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar a sua imagem e fixá-la na mente do consumidor. Essa natureza promocional e institucional é que dá prestígio ao marketing esportivo nos dias de hoje. As empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de preservar as suas marcas e divulgar a sua boa imagem diante de um público consumidor cada vez mais exigente e menos fiel.

As empresas precisam ter habilidade para acompanhar as mudanças de comportamento e hábitos do consumidor. Ao reunir diferentes tipos de informação, as empresas poderão entender melhor como muda o comportamento dos consumidores.

É fundamental que as companhias entendam profundamente os desejos, as percepções e principalmente, o comportamento de compra do consumidor nas diferentes épocas do ano e através de diferentes estímulos. O modelo de comportamento de compra do consumidor envolve inúmeras disciplinas, desde a psicologia, até a economia.

Segundo Afif (2000), as equipes esportivas estão em situação mais confortável em relação a marca, pois contam com o público fiel. Entretanto, precisam trabalhar a marca para que eles não percam torcedores e, se possível, conquistem novas gerações de torcedores, que podem ser influenciadas por times rivais.

O trabalho da marca está voltado para quatro aspectos: Fortalecimento, rejuvenescimento, construção de identidade e conquistas de novos mercados.

O fortalecimento é um trabalho a ser aplicado às grandes equipes, que possuem elevados números de torcedores. O objetivo principal é reforçar os laços da torcida com o clube. Isso pode ser feito através de comunicação, via imprensa, internet, ou mesmo por um veículo oficial do clube.

Para rejuvenescer a marca, atraindo o público jovem, é preciso compreender seus hábitos, sentimentos e preferências de lazer e descobrir que podem motivá-los a comprar os “novos” produtos. Um dos melhores exemplos de como o marketing esportivo pode contribuir para a estratégia de rejuvenescimento da marca, é no caso do Banco do Brasil, que associou

seu nome à prática do vôlei, conquistando um público jovem e passando a ser o banco preferido por esse segmento.

Para construir uma identidade, os clubes que estão crescendo ou sendo formados, precisam mostrar a sua “cara” e este é um processo mais complicado, pois esses clubes não possuem tradição, torcida e história. É necessário agregar novos valores à nova marca, para que ela seja reconhecida pelo público.

Para conquistar novos mercados, é preciso ter tradição e títulos e ídolos. Saindo do aspecto geográfico, os clubes podem buscar novos nichos através da venda de produtos licenciados, desenvolvendo campanhas específicas. Um bom começo seria o estímulo nas escolas primárias, organizando excursões aos clubes, para conhecer a sua história e seus ídolos. Um bom exemplo de conquista de novos mercados são as pré-temporadas que os clubes ingleses fazem no Japão e principalmente na China. Além de permitir o contato do novo público com os seus ídolos, os clubes arrecadam milhões de dólares com a venda de produtos licenciados como camisas, bonés, canecas, chaveiros e etc.

II.6 –O mix do Marketing Esportivo

O marketing esportivo baseia-se nos mesmo 4PS, que servem de base para o marketing em sentido amplo, no seu caso específico podemos acrescentar outro “P”, a paixão.

Segundo Mello Neto (1995), o mix do marketing esportivo é constituído dos seguintes elementos:

- Produto, que é formado pelo atleta, clube, o evento e a marca.

- Preço, que é constituído pelo valor do patrocínio e das demais alternativas viáveis de comercialização (licenciamento, imagem, venda de ingressos e etc).

- Distribuição, formado pelos canais de distribuição utilizados pelo clube ou entidade esportiva e empresa patrocinadora.

- Promoção, que envolve todas as atividades que formam o seu composto promocional, como propaganda, merchandising, vendas diretas, assessoria de imprensa e relações públicas.

Os clubes e entidades esportivas (confederações, federações e ligas) têm dois tipos de produtos para serem comercializados: o patrocínio e a marca.

As confederações obtêm grandes lucros através da venda de patrocínio de atletas, equipes e competições enquanto que os clubes faturam alto com a comercialização de suas marcas, através de contratos de licenciamento e franquia. Outras fontes de receitas comuns, são a venda de imagem e dos direitos de transmissões dos jogos do clube pela televisão.

A distribuição, segundo Mello Neto (1995), é o aspecto mais crítico do composto. Os clubes e as entidades não sabem explorar os canais de distribuição existentes no mercado. Uma boa estratégia a ser utilizada, seria a descentralização na venda de ingressos, pois demonstraria respeito com o torcedor, que às vezes se desloca muito para longe do seu local de trabalho ou residência, somente para comprar um ingresso.

Por último, a promoção pode ser encarada como fundamental no sucesso do marketing esportivo. Os clubes e entidades esportivas devem planejar, divulgar seus produtos e promovê-los, através de ações de propaganda, relações públicas, merchandising, assessoria de imprensa e telemarketing.

Portanto, valorizar o produto, sempre satisfazendo o cliente final, é um dos principais fundamentos do marketing esportivo. Não se pode permitir que as entidades, federações e clubes esportivos sejam geridos por amadores que visam o lucro próprio. É através do marketing esportivo bem gerido, que se pode ter a satisfação do consumidor final, o torcedor.

II.7 – Principais fontes de receita do Marketing Esportivo

Os clubes, ligas e federações podem explorar o marketing esportivo de diversas maneiras, dentre as principais, segundo Pozzi (1998), estão: *endorsements*, receitas de bilheteria, concessões e merchandising, e direitos de transmissões pela TV.

Os *endorsements* são a principal fonte de receita para atletas, suplantando em alguns casos seu próprio salário. Trata-se da área do marketing esportivo que nutre do interesse geral do público em se identificar com seu esporte favorito ou personalidade esportiva. Isto consiste num acordo de negócios entre um atleta e uma empresa que acredita que sua imagem da personalidade esportiva e sua aprovação junto ao público irão aumentar diretamente as vendas do produto.

Um bom exemplo dessa relação é do golfista Tiger Woods, que se associou a marcas como: Gatorade, Tag Heuer, Cadillac, Gillette e, sobretudo a Nike. Graças a esses contratos de patrocínios e aos prêmios ganhos nos principais torneios do mundo, ele se tornou o primeiro

esportista a faturar mais de um bilhão de dólares, uma quantia inimaginável para a maioria da população do planeta.

Até o aparecimento da TV e o fenômeno do marketing esportivo, a arrecadação com bilheteria era virtualmente a única fonte de receita para muitos esportes. Essa fonte de receita é muito importante, já que só um time vencedor consegue manter a casa cheia por muito tempo.

O desenvolvimento e o crescimento da TV, não só aumentou a audiência dos eventos esportivos, mas ajudou a sofisticar o marketing esportivo, sendo diretamente responsável pelo ingresso de receitas extras provenientes dos direitos de transmissão, ampliação de audiência de consumidores potenciais de merchandising e de publicidade dentro dos estádios, consolidação imediata de imagem para grandes eventos e maior atratividade para patrocinadores.

Uma das grandes vantagens de se atrair uma grande audiência para um evento é a receita potencial advinda da venda de concessões pelo direito de se vender produtos aos espectadores, que se torna um consumidor em potencial de bebidas, comidas, souvenirs e uma variedade de outros produtos, cujo limite é a imaginação do fornecedor.

O licenciamento é uma área do marketing esportivo que vem fazendo muito sucesso, com jogadores, times, nomes de evento e logotipos aparecendo num número cada vez maior de produtos. Os contratos de licenciamento no Brasil, normalmente rendem 10% de tudo o que é vendido para os cofres dos clubes. Outra forma de receita de merchandising é a comercialização das propriedades de arena (placas de publicidade, por exemplo), com seu preço em função do tempo de sua exposição no vídeo.

A chave do sucesso para a obtenção de recursos é de o evento ser transmitido ao vivo pela TV, cujas câmeras estarão dispostas a mostrar as propriedades durante a transmissão.

Existem diversas maneiras de se potencializar a exposição das marcas durante o evento. Placas de publicidades giratórias, computadores que mostram lances polêmicos e a grande sensação que esta revolucionando as transmissões, é a chamada publicidade virtual. Ela permite que sejam inseridas no vídeo, por intermédio de computadores, imagens que não fazem parte da paisagem real do evento.

O crescimento mundial da cobertura esportiva pela TV é uma das influências mais importantes do mundo moderno, sem a qual o gigantesco crescimento no interesse pelo esporte nunca teriam ocorrido e as várias indústrias que dependem do esporte nunca teriam se desenvolvido. Esporte e TV possuem uma relação recíproca, aonde a TV tem no esporte uma das melhores alternativas de estratégias de programação para satisfazer o telespectador e o publicitário e ainda possibilita maior estabilidade de faturamento na venda dos projetos esportivos, facilitando o seu planejamento de fluxo de caixa. O esporte tem na TV uma das principais fontes de receita, já que o custo dos direitos de propriedade atinge cifras estratosféricas.

Um bom exemplo desse valor são os direitos da Copa do Mundo, que subiram de US\$ 320 milhões em 1998, para US\$ 2,4 bilhões para as copas de 2002 e 2006 e foram adquiridas pelo grupo alemão Kirch em conjunto com a ISL. (Fonte Pozzi, 1998)

A NFL, a propriedade mais valiosa da atualidade, foi alvo de uma disputa milionária em 1998: seus direitos cresceram de US\$ 4,4 bilhões, para inacreditáveis US\$ 17 bilhões,

adquiridos pelas emissoras: ABC, NBC, FOX, TNT E ESPN. Por esse motivo, é que a NFL é indiscutivelmente a líder do mercado televisivo de esportes, com as maiores rendas provenientes de direitos de transmissão, maiores receitas publicitárias e mais horas de programação de que qualquer outro esporte. (Fonte Pozzi, 1998)

Umas das fontes de receitas mais promissoras atualmente e que vêm demonstrando o maior crescimento é a transformação dos estádios em centros de lucros. O Manchester United, clube de futebol da Inglaterra, vem explorando a sua arena, o Old Trafford, com extrema competência. Hoje em dia esta cada vez mais comum, a venda do nome do estádio (concessão por 30 anos, por exemplo), locais e camarotes de luxo destinadas as empresas, que os usam como veículos de vendas para os seus produtos.

CAPÍTULO III – MARKETING ESPORTIVO APLICADO AO FUTEBOL E OS PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO.

III.1 – Marketing Esportivo no Mundo

Cada vez mais se verifica o aumento da importância da mídia no esporte, fato que pode ser comprovado pela evolução dos custos dos direitos de transmissão dos jogos olímpicos de US\$ 2,2 mil pagos pela BBC em 1948, até os inacreditáveis US\$ 3,6 bilhões pagos pela NBC pela transmissão das Olimpíadas de 2008. (Fonte Pozzi, 1998)

Além disso, o aumento de empresas investindo no esporte, de maneira especializada e integrada, aumentou sensivelmente. A ISL, por exemplo, uma tradicional representante de organizações internacionais como a FIFA e a UEFA, comprou os direitos de transmissão das copas de 2002 e 2006. No entanto, os campeonatos europeus tiveram que sofrer algumas mudanças para tornarem-se aptos a receber os grandes investimentos das empresas. (Fonte: Pozzi, 1998).

Hoje em dia, o campeonato inglês é considerado o centro de negócios do futebol europeu que, no entanto, teve que sofrer uma grande reestruturação. Problemas graves, como a crise econômica, a corrupção e a violência nos estádios, afastavam o público e os investimentos.

Com a criação da liga dos clubes, os mesmos assumiram a organização e a administração dos campeonatos substituindo as federações (como esta previsto na lei Zico e

Pelé), passando a comandar os campeonatos, organizando os calendários e os contratos com os patrocinadores e televisão segundo os seus interesses.

Dentre as principais mudanças, podemos destacar o controle da violência no severo combate aos Hooligans, os fichando e obrigando a se apresentar na polícia na hora dos jogos, fato que fez aumentar sensivelmente o público nos estádios e que hoje é de quase 90% de ocupação. Sendo todos os lugares marcados devidamente sentados.

Outro fator importante, que contribuiu para o campeonato inglês ser um dos mais rentáveis e organizados do futebol mundial, crescendo 20% ao ano, foi a transformação dos clubes em sociedade anônima. De 1996 para 1997 o faturamento dos clubes ingleses atingiu 1,1 bilhões de dólares. Entre 1991 e 1998, o mercado de capitais assistiu a invasão dos times no pregão da bolsa de valores, dezenove equipes levantaram o equivalente a 2 bilhões de reais em recursos, vendendo ações para qualquer tipo de investidor. A partir de 97/98, o novo contrato com a BSky/BBC, rendeu aos cofres da liga (*Premier League*) o valor de US\$ 1,12 bilhão até a temporada 2000/2001.(Fonte Pozzi, 1998).

A participação dos clubes, nos campeonatos europeus também é negociada separadamente, ou seja, se o clube for bem nessas competições, o faturamento pode dobrar. O clube Manchester United, por exemplo, que atualmente é o time mais vitorioso dentro do campo, teve uma receita proveniente dos direitos de TV de US\$ 20 milhões, sendo 50% dos direitos da Liga e 50% das copas européias. (Fonte Pozzi, 1998).

Em busca de um maior equilíbrio, o rateio do dinheiro pago pelas TVs é o seguinte: 50% da receita da TV é dividida igualmente entre os clubes, a posição na tabela determina a

divisão de outros 25% da receita e, por fim, os 25% restantes dependem do número de partidas transmitidas.

A liga inglesa possui a seguinte divisão de receitas, segundo o relatório da Deloitte Touche Tohmatsu – England's Premier Clubs 1997. Citado por Pozzi (1998)

Gráfico 1: Distribuição de Receitas da Liga Inglesa – 1995/96



